



Alianzas estratégicas y reorganizaciones empresariales (parte II)

María Blanca Galimberti

La topografía del mundo

Estamos inmersos en una era de grandes cambios. Hoy la velocidad de los cambios hacen que éstos sean cada vez más presentes. Los cambios impulsan nuevas reglas y nuevas estrategias.

Históricamente las amenazas de enfrentamientos militares exteriores, los disturbios sociales y las ideologías alternativas actuaron como motorizadores de los cambios.

El socialismo fue inventado no bien el capitalismo mostró su ineficacia para resolver los problemas generados por la excesiva desigualdad, el desempleo creciente, el excedente de mano de obra. "El individuo social" es el nuevo ser humano llamado a convertirse en la "piedra fundamental de la producción y la riqueza". El comunismo no pudo crear ese nuevo ser humano y fracasó. En la supervivencia del más apto el capitalismo ha quedado solo.

Con la caída del comunismo también se derrumba el segundo mundo y a la vez el tercer mundo presenta quiebras fundamentales. Surgen dentro de éste ganadores definidos -Hong Kong, Singapur, Taiwan y Corea del Sur- potenciales -Tailandia y Malasia- y perdedores -África-. La "topografía del mundo se ha alterado".

En este contexto se suma el surgimiento de una nueva superpotencia: los chinos del exterior. Ellos se encuentran afincados en múltiples países de distintos continentes, y constituyen dentro de éstos una estructura económica y financiera que se origina en la necesidad inicial de mantenerse unidos para sobrevivir. Esas relaciones familiares son las simientes para la aparición de nuevas multinacionales.

La globalización y sus efectos

La globalización aparece en los años noventa como un factor de la realidad cuando los países abren sus fronteras a los capitales y al comercio internacional, en la creencia de que tal apertura produciría un incremento del bienestar general por igualación en los niveles de vida y en los salarios que al uniformizarse en todo el planeta disminuiría el riesgo país. Así las corporaciones desembarcan en las naciones buscando una acelerada internalización de sus negocios.

Los resultados difieren de las predicciones. En su informe de septiembre de 1997 la organización de la ONU para el Comercio y el desarrollo (Unctad) señala que las "desigualdades sociales y económicas entre los países y dentro de ellos" han crecido y que representan "una grave amenaza", porque podrían producir a un rechazo político de la globalización tanto en el norte como en el sur.

Destaca la UNCTAD como preocupantes los siguientes rasgos que presenta la economía mundial:

- * el crecimiento promedio de la economía mundial es muy lento como para generar empleo suficiente con salarios adecuados o para aliviar la pobreza.
- * Las diferencias entre países desarrollados y en desarrollo lejos de disminuir sigue aumentando.
- * En todos estos países el rasgo predominante de la distribución de los ingresos fue "vaciado" de la clase media.
- * El sector financiero y de rentas avanzó sobre el de producción y la industria, y la parte del ingreso que se dedica a remunerar el capital aumentó más que la que remunera el trabajo.
- * Las mayores perspectivas que brinda el sector financiero disminuyeron los ingresos de las empresas con consecuencias en los sueldos y generalización del downsizing, circunstancias que generalizaron la inseguridad que reina en materia de empleos y de ingresos.

* La mayor competencia mundial "no se traduce en un crecimiento y desarrollo más rápido, ni tampoco en una reducción automática de la desigualdad". Todo lo cual lleva a aconsejar una liberalización programada antes que una política de shock.

Con la fuerza de la realidad la crisis asiática obligó al replanteo de fenómeno.

Algunos estiman que la globalización no es más que la internalización de los negocios de las corporaciones en busca de aumentar el nivel de ventas. Pero la maximización de las ventas de por sí no garantiza ganancias. Y al instalarse en una gran cantidad de países sin medir adecuadamente sus consecuencias los mega grupos como efecto de la globalización más que la disminución del riesgo país podrían incrementar significativamente el "riesgo empresarial".

Así los riesgos de los países no sólidos se extenderían a los que si los son por el contagio que pueden sufrir las empresas sólidas que han extendido sus negocios a los primeros.

Hasta 1994 los tigres de Asia calzaron los préstamos o inversiones en dólares con las exportaciones por aplicación que hicieron de éstos a la producción de bienes, siguiendo el Export Led Growth Model. Tal prudente aplicación del capital extranjero permitió que países como Corea y Taiwan multiplicaran por diez sus salarios en términos reales y con pleno empleo en un plazo de 35 años (1960-94). Cuando en 1994 por las devaluaciones de China Continental y más tarde la Japonesa, la Alemana y la Europea tal modelo no funcionó más adoptaron, debido a la gran liquidez en la plaza internacional, el Debt Led Growth Model y lo aplicaron para el sector de la construcción, bienes raíces, negocios inmobiliarios y toda clase de actividades del sector de servicios. Se endeudaron en dólares para actividades que no generan dólares. Así un banco coreano que tomó prestados dólares en 1996 con un tipo de cambio de 855 wones por dólar y los colocó en préstamos hipotecarios en moneda local para construir un edificio transcurrido un año con un tipo de cambio de 1724 wones por dólar no puede pagar los servicios de esa deuda en dólares.

Una tercera interpretación del fenómeno de globalización ve a ésta como el resultado de la era de los managers, Nuevos gurús que aparecen y se mantienen con la fuerza que les aporta la cada vez mayor atomización del mercado accionario producto de su negociación en el de capitales y objeto de inversión de fondos de inversiones y de pensión. es un proceso del que resulta que ya no mandan los dueños del capital sino quien lo administra.

Las alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas tanto entre naciones como entre empresas, surgen como recurso tendiente a satisfacer la necesidad de asociarse para enfrentar esta era de "cambios", de "desafíos" y de "reinversiones".

La guerra económica del siglo XXI sustituirá a la guerra militar entre las superpotencias del siglo XIX y la cooperación económica tendrá que mantenerse por sus propios logros y no por el peso de su argumento militar.

"La mayor competencia por los mercados ha provocado el acercamiento entre las naciones para conjugar recursos y crear el ambiente que facilite la viabilidad de las empresas asentadas en su territorio generando con ello efectos asombrosos. Así, el producto agregado de los países que participan de un movimiento de integración supera la suma de los productos en situación de aislamiento".

El presente está condicionado por las necesidades de un futuro muy cercano. El Estado debe prepararse para ser un "Estado original" que se ajuste a las realidades cambiantes y estructuras multiestatales que permitan la gobernabilidad regional y mundial. Preparado para ejercitar una especie nueva de arte, el "arte de la reforma" que permita viabilizar sin traumatismos los procesos de integración regional así como las transformaciones globales a las que los estados deberán sujetarse.

Este presente de creciente integración va dejando sin espacios a los nacionalismos. "Las firmas de un mismo país se enfrentan entre sí y, para superarse, a veces resulta más conveniente aliarse a compañías pertenecientes a espacios distintos. De ello dependen, en la época moderna el mantenimiento de una porción de mercado o la ampliación del mismo. La confluencia de conveniencias es cada día mayor y se produce, simultáneamente, tanto a escala macro como microeconómica".

Así, entre las compañías aéreas, British Airways al manifestar su interés en adquirir un porcentaje

importante del capital a privatizar de Iberia, no solo tenía en cuenta la posibilidad de acceder al management y al territorio español sino además poner un pie en Aerolíneas Argentinas.

Supermercados Disco con su nueva socia la holandesa Ahold intenta expandirse en todo el continente, en el que ya tiene presencia a través de su filial chilena, Santa Isabel.

Entre los hoteleros, se desata una carrera para la adquisición de la red mundial de 200 hoteles -Inter Continental- valuada en u\$s 2.500 millones y cuya venta anunciara el grupo Japonés Saison.

La empresa editora del diario El Cronista compró el 50% del capital de Mind Opener firma que publica las revistas Apertura, Target e Información Technology. A través de esta alianza estratégica ambas empresas buscan maximizar el aprovechamiento de sus recursos humanos altamente especializados y capacitados y crea nuevos productos y servicios.

Son estos unos pocos ejemplos extraídos de las informaciones periodísticas que a diario nos acercan los periódicos y revistas especializadas y que plasman la realidad de las afirmaciones de Peter Druker "las corporaciones construidas en el pasado para perdurar como las pirámides son ahora más parecidas a las tiendas de campaña.

Están, sin excepción, sujetas a constantes reorganizaciones en búsqueda de una mayor eficiencia. La internacionalización de las empresas "descansa, en gran parte, en su capacidad para conformar una importante red de alianzas estratégicas que faciliten sus operaciones en un mercado globalizado".

Diversas formas de alianzas entre empresas.

Entre la diversidad de alianzas posibles de acordar con mayor o menor grado de instrumentación cabe señalar las siguientes

Franchising de gran expansión en el mundo se fortalece con la necesidad de constante especialización de las empresas, siendo adecuado para expandir la labor comercial y las capacidades productivas de compañías con marcas de prestigio en el mercado. Este tipo asociativo tiene gran aceptación en culturas en las que, como la nuestra, sus pobladores tienen marcada tendencia individualista y cuentapropista. Helados Massera Grimoldi reconvirtieron su actuación en el mercado con este mecanismo. Los fideos Matarazzo y sus Paty's se expandieron bajo esta forma a New York.

Subcontratación la baja de los costos conduce a recortes en la cantidad de personal lo que a su vez genera la tercerización de los trabajos efectuados antes por aquellos. Coayuga a la subcontratación la búsqueda de la especialización. "Las confecciones son un ejemplo clásico: el contratante aporta modelos e insumos que son transformados por terceros ubicados en zonas de bajo costo laboral, bajo su dirección y control de calidad". Tradicionalmente discontinua, hoy la subcontratación esta avanzando a sistemas más permanentes, con otorgamiento de exclusividad y por plazos prolongados, "de manera tal que los intereses de los proveedores terminan asociados a la suerte de sus contratantes"

Buy-Back los acuerdos intergubernamentales asociativos firmados con Italia y España fueron la ocasión de divulgación de este tipo de convenios en la Argentina.

Este tipo de asociación consiste en que una empresa abastece e otra de maquinaria, equipamiento, Know How, tecnología o capacidad de dirección administrativa y, percibe a cambio como pago, los productos que su aporte ha permitido elaborar.

Con esta modalidad fueron adquiridas en la Argentina plantas de procesamiento de tomates y jugos de fruta.

Absorciones de empresas

Las fusiones y adquisiciones son una realidad que se presentan cada vez más como elemento o herramienta de la cotideaneidad en los negocios.

En USA

Las Merger & Adquisition causan furor en USA desde hace largo tiempo.

En el contexto Japonés

Ciertas culturas como las japonesas las han resistido, o han recurrido a ellas con menos frecuencia, no por un problema de valoración del instituto sino más bien por la conformación de las corporaciones y

la estructuración de las relaciones entre éstas.

El modelo corporativo japonés se estructura conforme el concepto de familia, "lo que da a la idea de vender una compañía un desagradable connotación de <venta ambulante de carne>. Incluso las palabras japonesas que se utilizan convencionalmente para la adquisición, nottori (que se utiliza también para secuestro) y baishu (que significa también soborno), reflejan y refuerzan esta imagen negativa de las F&A".

Ello sin perjuicio de que las F&A en el modelo japonés no tienen por meta una inmediata ganancia sino la preservación del interés de la empresa, entendiendo por tal no solo al de los accionistas sino además al de los empleados, acreedores, clientes, subcontratistas, etc.

Tal situación se presenta pues el modelo se conforma con la interacción de los siguientes principios que a su vez funcionan como desactivadores de las necesidades que conducen a optar, en otros, por las F&A como una vía de solución :

1) la buena fe en la interpretación de los contratos suscritos que permite a los directivos efectuar ajustes en su términos para adecuarse a los cambios que pudieron operarse al implementarlos en la práctica.

2) la movilidad de los ejecutivos que permite concertar alianzas detrás de las que existe una gran capacidad negociadora por el conocimiento que éstos tienen de los intereses una y otra parte.

Un lugar destacado ocupan los efectos de la internacionalización de las empresas en el mercado oriental ya que la crisis de los mercados asiáticos dejó al descubierto un gran endeudamiento de las corporaciones que actúan en ello.

El redimensionamiento de éstas surgió como necesidad que el Gobierno de Corea del Sur encaró a través del diseño de diversas medidas. Varias de ellas dirigidas a un cambio en el control de las empresas, de por si muy vulnerables atento a la dispersión del capital accionario que deja en cabeza de sus propietarios un promedio el 27% de éste. Otras enfocadas al logro de una flexibilidad laboral. Dentro de las primeras, a los incentivos para que los bancos que cambien su deuda por capital, se suma una mayor permisividad para efectuar ofertas hostiles de compras, de las acciones de las compañías por inversos extranjeros, o para fusiones hostiles . Es que cuando la bandera dela flexibilización laboral desembarca en Corea del Sur, se centran los esfuerzos del Gobierno en implementar reformas que viabilicen el despido de trabajadores que tienen su empleo garantizado de por vida. Como contrapartida los sindicatos requieren medidas para reducir el poder de los propietarios de los grandes conglomerados del país -los chaebol- Y así consensuadas con el paquete de rescate suscrito con el Fondo Monetario Internacional se diseñan programas cuya aplicación tendrá como consecuencia provocar " que los grandes grupos industriales muy endeudados abandonen su excesiva diversificación y se concentren en sus actividades principales".

Se flexibiliza el régimen de inversiones extranjeras eliminando la previa obtención de la autorización del Estado para la adquisición de compañías con activos superiores a u\$s 1.300 -salvo los resguardos subsistentes para las industrias de defensa o estratégicas- así como la también previa autorización del Directorio en el caso de compra de hasta el 30% de las acciones de la compañía.

Se penaliza el endeudamiento excesivo con la creación de nuevos impuestos y se incrementan las garantías a otorgar para el repago de las deudas de las subsidiarias. un paso importante para transparencia corporativa lo constituye la obligación de cuantas financieras consolidadas que entrará en vigencia a partir de 1999.

Una ola de adquisiciones extranjeras cambiará el perfil de un país que durante mucho tiempo las desincentivó, provocando la necesidad de intercambiar firmas y así, Samsung se plantee el canje de su unidad automotriz por la división de semiconductores de Hyundai.

En el marco de las naciones de Europa

Europa se prepara para unos años de gran turbulencia empresarial. No comenzó aún la carrera vertiginosa que en materia de fusiones y concentraciones inició USA ni tampoco vive este fenómeno "con la alegría de Wall Street". Pero entienden los analistas que no hay otra salida que "fortalecer las empresas ... o desaparecer".

En el sector de macrooperaciones, según informes de las consultoras como Alpha Corporation, en el curso del año 1997 se exteriorizaron en Europa doce fusiones por un valor de 142.000 millones de dólares lo que equivale a más del doble de las informadas en 1996 - 54.412 millones de dólares.

Por su parte crecieron un 36 % las adquisiciones de empresas por sociedades europeas.

Join Venture, Uniones Transitorias y Contratos de Colaboración.

Estructuran alianzas puntuales para el desarrollo de una obra o suministro de un servicio determinado. En nuestro país, no crean país nuevos sujetos de derecho pero sí tienen un patrimonio diferenciado del de los partícipes que intervienen o "fondo común operativo".

Reorganizaciones empresariales

Exentas del pago de impuestos en una mayoría importante de casos abarca las societarias contenidas en la ley 19550 y sus modificaciones (fusión, escisión, transformación, regularización y reducción de capital) a las que se agregan las definidas en la normativa impositiva como la transformación o fusión de empresas y que encuadran dentro de la regularización o el aporte de fondo de comercio respectivamente.

esta reingeniería empresaria tiende a dimensionar las empresas frente a las necesidades de los nuevos mercados y de la competencia.

Corolario

Las empresas "requieren toda la flexibilidad posible para sobrevivir ante la competencia global".